

# ANALISIS KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN KOMUNIKASI ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

HERU SULISTYO

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

e-mail: [ricadona\\_6771@yahoo.co.id](mailto:ricadona_6771@yahoo.co.id)

## ABSTRACT

*The purpose of this paper is to analyze the influence of spiritual leadership, organizational communication on work's satisfaction, organizational commitment and work performance of official at Telkom company. The total of this sample study is 100 officials at Telkom Company. The hypothesis is tested by using AMOS Ver.5.0 to get the result of causalities relation between developed variable on the model. The result of statistic analysis by using structural model is showing the result of the effect the spiritual leadership gives positive and significant influence directly on organizational commitment. The spiritual leadership has no influence on work satisfaction and work performance. The organizational communication has no influence on work satisfaction and organizational performance. The organizational communication has influence on work performance. The effect of work satisfaction gives positive and significant influence on organizational commitment. The work satisfaction has no influence on work performance. The result of this study to show that organizational commitment influence on performance.*

**Keyword :** *Spiritual Leadership, Organizational Cummunication, Work Performance.*

## PENDAHULUAN

Kegagalan ekonomi kapitalis dalam meningkatkan kesejahteraan manusia telah mendorong berkembangnya ekonomi syariah sebagai alternatif pengganti ekonomi konvensional. Berbagai kerusakan di muka bumi diakibatkan oleh keserakahan manusia sebagai akibat *world-view mainstream* pemenuhan materi dengan segala cara. Sebagai konsekuensinya, banyak perusahaan telah memanipulasi laporan keuangannya untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya tanpa mempedulikan kepentingan pihak lain. Praktek perusahaan yang tidak terpuji tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia yang jauh dari nilai-nilai spiritual. Kinerja karyawan hanya dipacu dengan pencapaian indikator ekonomi tanpa dilengkapi dengan pemenuhan kinerja spiritual. Hal ini tidak terlepas dari praktek kepemimpinan, komunikasi, kepuasan dan komitmen pada perusahaan yang tidak dilandasi nilai-nilai spiritual. Penguatan nilai-nilai spiritual dalam pengelolaan sumber daya manusia

telah menjadi isu terkini untuk meluruskan model-model sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Riset yang dilakukan Nowack (2004) menyimpulkan bahwa praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai cenderung untuk keluar dari organisasi. Kepemimpinan telah berkembang saat ini dalam memperbaiki krisis kepemimpinan akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis* (Tobroni, 2005). *Mainnstream* penelitian kepemimpinan baik kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional selama ini lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Hasil keseluruhan dari riset selama setengah abad tentang teori karakter kepemimpinan, teori perilaku kepemimpinan dan teori yang menekankan pendekatan situasional dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tidak satupun yang menjamin kemungki-

nan sukses sebagai pemimpin (Robbins, 2001). Model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan masih merupakan amanat dari manusia (bawahan) dan bukan memandang kepemimpinan sebagai suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Pengikut dalam organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan dan memanusiakan. Konsekuensinya kinerja yang dicapai semata-mata untuk tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Tuhan sebagai *khalifatu'llah fil ardhy*. Tugas manusia di muka bumi ini adalah sebagai khalifah Allah (*khalifatu'llah fil ardhy*). Firman Allah dalam Q.S. Al Baqarah (2):30 menegaskan fungsi manusia sebagai khalifah Allah dimuka bumi sebagai berikut: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat : "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

tur dan CEO yang efektif, dalam hidup dan kepemimpinannya memiliki spritualitas yang tinggi. Penelitian yang dilakukan Hendricks dan Ludeman (2002) menyimpulkan bahwa para direktur dan CEO di Amerika adalah orang-orang suci, mistikus yang sangat etis dalam mengembangkan perusahaannya. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritualitas sangat penting dalam menciptakan kinerja yang optimal.

Selain kepemimpinan, kinerja yang optimal juga dipengaruhi oleh komunikasi dalam organisasi yang memegang peran penting untuk mendukung efektivitas operasional organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Gray and Laidlaw (2004) menemukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja menyeluruh. Studi yang dilakukan Brunetto and Farr-Wharton (2002) juga menyatakan bahwa kepuasan komunikasi dengan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil studi yang dilakukan Testa (2000) menemukan bahwa komitmen organisasional sebagai variabel mediator antara kepuasan dan tingkat upaya.

Upaya BUMN meningkatkan kinerja dilakukan dengan memberikan nilai-nilai kerja karyawan melalui berbagai pelatihan ketrampilan maupun penguatan aspek

**Tabel 1**  
**Sepuluh BUMN Untung**

NO	BUMN	KONTRIBUSI (Rp. 000)	
		2004	2005
1	PT Pertamina	8.869.054	15.440.244
2	PT Telekomunikasi Tbk	6.190.209	7.955.000
3	PT Bank Rakyat Indonesia Tbk	3.633.228	3.808.587
4	PT Semen Gresik Tbk	520.590	1.022.568
5	PT Perusahaan Gas Negara Tbk	474.338	862.013
6	PT Pupuk Sriwidjaja	761.991	848.698
7	PT Aneka Tambang Tbk	807.109	841.936
8	PT Peabon Indonesia II	520.423	737.960
9	PT Jamsostek	421.064	640.837
10	PT Tambang Batubara Bukit Asam Tbk	419.802	467.060
Total		22.556.802	32.627.903

Sumber: Suhardi (2007)

Dalam sebuah hadis Bukhari dan Muslim dinyakan bahwa Setiap orang adalah pemimpin dan kelak akan dimintakan pertanggung jawabnya berkaitan dengan kepemimpinannya. Hasil penelitian. Percy (2003) menyimpulkan bahwa para Direk-

spiritual. Peningkatan nilai-nilai spiritual karyawan dan pimpinan dilakukan dengan mengikutsertakan berbagai pelatihan spiritual seperti manajemen *qolbu* atau pelatihan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ).

Demikian halnya dengan bisnis telekomunikasi, PT. Telkom sebelumnya memonopoli, namun saat ini persaingan di bidang telekomunikasi cukup tinggi. Selain terdapat BUMN yang meraih keuntungan, juga terdapat BUMN yang mengalami kerugian dalam usahanya. Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa PT. PLN yang bergerak dalam penyediaan listrik baik untuk industri maupun rumah tangga mengalami kerugian yang signifikan, meskipun kontribusi terhadap penerimaan negara meningkat dari tahun 2004-2005. PT. PLN merupakan bisnis monopoli negara dalam penyediaan listrik. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan BUMN yang bersifat monopoli tidak profesional dan penuh KKN, karena seharusnya memperoleh keuntungan, namun justru merugi

Penelitian ini berusaha menguji apakah kepemimpinan spiritual, komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Sejauhmana penerapan nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan, komitmen dan kinerja selain faktor komunikasi organisasi.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2005:6). Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius antara lain: kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, *spiritualisme* yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati.

Beberapa riset empirik tentang kepemimpinan telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Nowack (2004) mengkaji pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan terhadap

kesehatan psikologis pegawai (*psychologically healthy workplace*) meliputi kepuasan kerja, stress, dan retensi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Leadership Effectiveness Index Questions* yang terdiri 8 item untuk mengukur efektifitas kepemimpinan. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, stress, dan komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan Fry, Vitucci, Cedillo (2005), menguji model kausal spiritual leadership theory dengan hipotesis: terdapat hubungan positif antara kualitas spiritual leadership, spiritual survival dengan komitmen dan produktivitas organisasi. Nilai-nilai kepemimpinan spiritual yang dikembangkan yang dikembangkan Fry (2003) antara lain: *vision, hope, altruistic, love, trust, acceptance integrity, honesty, courage, kindness, empathy, compassion, patience, excellence, fun*. Nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja juga dikembangkan oleh Giacalone & Jurkiewicz (2003) antara lain: *honesty, forgiveness, hope, gratitude, humility, compassion, integrity*. Penelitian yang dilakukan Smith (1991); Krigger & Hanson (1999) tentang nilai-nilai religius mencakup antara lain: *vision of service, letting go of, self, honesty, charity, humility, forgiveness, compassion*.

Beberapa studi telah menyatakan pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam organisasi. Pentingnya partisipasi dan motivasi karyawan dalam organisasi telah menjadi perhatian akhir-akhir ini dalam bidang manajemen dan kepemimpinan. Pemberdayaan, kualitas dan perbaikan berkelanjutan merupakan komponen yang penting dari karyawan dan organisasi pembelajar (Conger & Kanungo, 1988; Kaplan and Norton, 1992). Giacalone & Jurkiewicz (2003) berusaha menyelidiki spiritualitas di organisasi dan mengidentifikasi beberapa kelemahan yang harus diperbaiki agar paradigma baru yang muncul dapat diterima oleh masyarakat ilmiah. Kelemahan dari definisi teori dan pengukuran kemudian diperbaiki oleh Fry (2003:2005); Fry, Vitucci dan Cedillo (2005) dan Malone and Fry (2003). Kesimpulan penelitian Memberi-

kan dukungan yang kuat terhadap *spiritual leadership theory* dan pengukurannya. Terdapat hubungan yang positif antara kualitas spiritual leadership, spiritual survival dengan komitmen dan produktivitas organisasi. Menurut Beekun and Badawi (1999), seorang muslim dalam melakukan fungsi kepemimpinan melewati empat tahapan proses dalam pembangunan spiritualnya, yaitu iman, Islam, taqwa dan ihsan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan kepuasan kerja.

H2: Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual dengan komitmen organisasi.

H3: Ada pengaruh yang signifikan antara antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan.

### **Komunikasi Organisasional**

Komunikasi dalam organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektivitas operasional organisasi. Meningkatnya kesadaran tentang pentingnya komunikasi dalam organisasi, dilandasi oleh semakin diterimanya secara luas hubungan manusiawi dalam organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang atau dikendalikan oleh manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi (Handoko, 2001). Meskipun disadari bahwa komunikasi merupakan elemen penting pendorong efektivitas organisasi, akan tetapi masih merupakan area studi yang relatif baru dalam bidang manajemen.

Saluran komunikasi menunjukkan media yang digunakan dalam aktivitas komunikasi.pada konteks organisasional, saluran komunikasi terdiri dari saluran formal dan saluran informal (Robbins, 2001). Saluran komunikasi formal terbentuk berdasarkan wewenang dan tugas seperti diatur dalam struktur organisasi. Saluran formal, biasanya berbentuk komunikasi vertikal (komunikasi atasan-bawahan mengikuti rantai perintah dan wewenang) serta komunikasi diagonal (koordinasi antar departemen, atau bagian pada level yang sama). Selain saluran formal, di

dalam organisasi juga senantiasa terbentuk saluran komunikasi informal. Saluran informal ini tidak diatur secara resmi dan tidak ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas. Saluran ini biasanya terbentuk komunikasi lateral atau horizontal, yaitu pertukaran informasi antar sesama rekan sekerja, namun tidak berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan. Tipe komunikasi informal yang paling dikenal adalah apa yang disebut *grapevine*, yaitu memperoleh informasi bukan dari sumber resmi, melainkan melalui desas-desus, rumor atau selentingan. Bagaimanapun *grapevine* tetap diperlukan dalam komunikasi organisasi, sebagai pelengkap dari saluran formal yang tersedia.

Penelitian yang dilakukan oleh Gray, Judi dan Heather Laidlaw (2004) Tentang studi komunikasi organisasional terutama dikaitkan dengan dampaknya terhadap *outcome* bagi individu dan organisasi, antara lain kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja menyeluruh(*overall job satisfaction*). Pada level organisasional, komunikasi organisasi yang buruk mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja, melemahnya komitmen pegawai pada organisasi, meningkatnya absensi, dan *urnover*, serta menurunkan produktivitas kerja.

Salah satu instrumen yang telah diterima luas dalam studi komunikasi organisasional adalah skala *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) yang dikembangkan oleh Downs dan Hazen (1977); Grey dan Laidlaw (2004). Instrumen ini mengukur komunikasi dari aspek kepuasan anggota organisasi terhadap proses komunikasi yang berlangsung. Instrumen CSQ mengoperasionalkan komunikasi sebagai multi dimensi konstruk.

Brunetto and Farr-Wharton (2002) memfokuskan kajiannya pada pengaruh komunikasi atasan (*supervisor*) dengan bawahannya, terhadap kepuasan kerja bawahannya. Brunetto and Far-Wharton (2002) menemukan bahwa kepuasan atas komunikasi dengan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi ini juga menemukan bahwa komunikasi



dua arah (*bidirectional communication*) berpengaruh signifikan terhadap ambiguitas (*ambiguity*) bagi bawahan dalam pelayanan masyarakat, promosi, dan etika dalam organisasi kepolisian.

H4: Ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasional dengan kepuasan kerja.

H5: Ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasional dengan komitmen organisasi.

H6: Ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasional dengan kinerja karyawan

### **Kepuasan Kerja**

Rivai (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Hal yang hampir sama juga dikemukakan oleh Kotler (2002) dimana kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/ kerjanya terhadap kinerja suatu produk dan harapan-harapannya.

Menurut Fraser (1993) kepuasan kerja muncul apabila karyawan merasa telah mendapatkan imbalan yang cukup memadai. Kepuasan kerja tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang karyawan merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja (Gibson, 1985).

Robbins (2001) menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, penga-

kuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

Penelitian yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas (kinerja) dilandasi asumsi bahwa karyawan yang berprestasi tinggi adalah karyawan yang puas. Hasil studi ini secara konsisten menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang rendah terhadap kinerja, yaitu hanya sekitar 16% (Robbins, 2001). Namun dengan memberi tambahan variabel moderator antara kepuasan kerja dengan kinerja dihasilkan varians lebih besar.

H7: Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

H8: Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan usaha mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbin, 2001).

Mowday (1982) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keetribatannya dengan organisasi kerja. Sementara Mitchell (1982) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

Komitmen menggambarkan lebih dari sekedar loyalitas individu terhadap suatu organisasi yang bersifat pasif. Komitmen organisasional termasuk suatu hubungan aktif dengan organisasi. Individu sudi memberikan sesuatu yang dimilikinya untuk membantu kesuksesan dan kemakmuran organisasi. Gibson et al. (1988) menyatakan bahwa tidak banyak penelitian yang dilakukan tentang hubungan antara imbalan dengan komitmen organisasi. Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap yaitu perasaan mengenali tujuan or-

ganisasi, perasaan terlibat dalam berbagai tugas organisasi, dan perasaan loyal pada organisasi. Bukti penelitian mengindikasikan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan Yousef (2000) mengenai komitmen organisasi sebagai moderator hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja di Uni Emirat Arab menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, sangat puas dengan pekerjaannya

orang yang sebenarnya *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya (Asad, 1997).

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Telkom Divre IV Jawa Tengah. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Telkom Divre IV Jawa Tengah, jumlah seluruh karyawan adalah 3.458 orang dan terbagi dalam empat korps, yaitu operasi, penunjang, teknik, dan tata usaha.

**Tabel 2**  
**Rincian Jumlah Sampel**

No	Korp	Jumlah
1	Korps Operasi	$480/3458 \times 100 = 14$
2	Korps Penunjang	$250/3458 \times 100 = 7$
3	Korps Teknik	$2028/3458 \times 100 = 59$
4	Korps Tata Usaha	$700/3458 \times 100 = 20$
Jumlah		100

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

dan kinerjanya tinggi. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja.

H9: Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan Kinerja Karyawan

Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi. Teori yang diterima secara luas mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik keluaran tersebut bagi individu yang bersangkutan. Menurut Teori Atribusi atau *expectancy*, kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi (M) dengan kemampuan dasar (*ability* = A) atau  $P = M \times A$ . Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah. Begitu pula halnya dengan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus Slovin diperoleh sampel sejumlah 97 orang dan dibulatkan menjadi 100 orang. Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah proposional random sampling, karena di Telkom Divre IV terdiri dari empat korps dan masing-masing korps ada perwakilan sampel dan jumlahnya diambil secara proposional.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kepemimpinan spiritual (X1) adalah kualitas seseorang yang menjadikan nilai spiritualnya sebagai pusat kepemimpinan. Konstruk kepemimpinan spiritual diukur secara multi-dimensi dan multi-item dengan menggunakan dimensi kepemimpinan berbasis spiritual (Tasmara, 2006). Dimensi dari kepemimpinan spiritual adalah, kekuatan hati nurani, kekuatan intelektual, kekuatan untuk menangani tugas dengan tepat, cepat dan akurat, kekuatan untuk membiasakan bersikap positif, kerja. Semuanya diukur dengan skala 1 sampai 5.

Komunikasi organisasional aspek kepuasan anggota organisasi terhadap komunikasi yang terjadi di lingkungan organisasi unit kerja. Konstruk komunikasi diukur secara multi-dimensi dan multi-item dengan

menggunakan indikator yang diadopsi dari *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) (Downs dan Hazen, 1977). Indikator dari CSQ adalah perspektif organisasional, umpan balik personal, integrasi organisasional, Komunikasi atasan langsung. Semuanya diukur dengan skala 1 sampai 5.

Kepuasan kerja adalah sikap yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya. Konstruk kepuasan kerja diukur secara multi-dimensi dan multi-item dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Richards, et al. (2002). Indikator kepuasan kerja adalah tipe pekerjaan, kompensasi atau bayaran, promosi, supervisi. Semuanya diukur dengan skala 1 sampai 5.

Komitmen organisasional adalah keterikatan karyawan terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya. Konstruk komitmen organisasional diukur secara multi-dimensi dan multi-item dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Allen dan Meyer (1990). Indikator dari komitmen organisasional adalah komitmen afektif, komitmen *continuence* Komitmen normatif. Semuanya diukur dengan skala 1 sampai 5.

Kinerja karyawan adalah kesuksesan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Konstruk kinerja karyawan diukur secara multi-dimensi dan multi-item dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Soeprihanto (2001). Indikator dari kinerja karyawan adalah prestasi yang meliputi kecakapan, ketrampilan dan hasil kerja, tanggung jawab yang meliputi pelaksanaan tu-

gas tepat waktu, dedikasi, bertanggung jawab atas hasil kerja, dan berani mengambil risiko, ketaatan yang meliputi kedisiplinan, taat perintah dinas atau atasan, dan sopan santun, kejujuran yang meliputi keikhlasan menjalankan tugas, pelaporan secara benar dan kerjasama. Semuanya diukur dengan skala 1 sampai 5.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara yang dilengkapi dengan kuesioner.

### Teknik Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara yang dilengkapi dengan kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dihitung dengan bantuan komputer program AMOS 4.0 dan SPSS versi 11.5. Hasil uji normalitas dengan menggunakan SEM diperoleh hasil bahwa nilai C.R. secara univariate kurang dari  $\pm 2,58$  (nilai kritis 0,01). Hasil tersebut menunjukkan bahwa data secara univariate memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, secara multivariate nilai C.R lebih dari 2,58 sehingga tidak memenuhi asumsi normalitas. Uji univariate outliers ditemukan hasil Z-score kurang dari 3,0 atau semua nilai yang telah distandarisasi dalam bentuk Z-score mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu. Hal ini menunjukkan bahwa data bebas dari univariate outliers.

Hasil multivariate outliers dengan menggunakan Mahalanobis Distance dipe-

**Tabel 3**  
**Goodness-of-fit Indices**

<b>Goodness-of-fit Indices</b>	<b>Hasil</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Keterangan</b>
Chi-square	6,670	Diharapkan kecil	Mmenuhi syarat
P	0,24	$\geq 0,05$	Mmenuhi syarat
CMINDF	1,480	$\leq 2,00$	Mmenuhi syarat
GFI	0,900	$\geq 0,90$	Marginal
AGFI	0,840	$\geq 0,90$	Marginal
PGFI	0,559	$\geq 0,50$	Mmenuhi syarat
NFI	0,863	$\geq 0,95$	Marginal
RFI	0,816	$\geq 0,95$	Marginal
IFI	0,951	Mendekati 1,0	Mmenuhi syarat
TLI	0,932	$\geq 0,95$	Marginal
CFI	0,949	$\geq 0,95$	Marginal
PNFI	0,643	$\geq 0,50$	Mmenuhi syarat
PCFI	0,708	$\geq 0,05$	Mmenuhi syarat
RMSEA	0,070	$\leq 0,08$	Mmenuhi syarat
AIC, CAIC, BCC, BIC, ECVI, MECVI	Lebih kecil dari independen model	Lebih kecil dari independen model	Mmenuhi syarat

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

roleh nilai terendah 5,026 dan nilai tertinggi 98,101, sedangkan nilai Chi-Square tabel (25;0,01) = 44,34. Dengan demikian jika ada nilai Mahalanobis Distance lebih dari 44,34 berarti terjadi multivariate outliers. Dalam penelitian ini dari 25 variabel yang diteliti hanya dua indikator yang mengalami multivariate outliers. Dengan demikian data penelitian ini dapat dianggap bebas dari multivariate outliers.

#### Hasil Analisis Factor Confirmatory

Hasil analisis dengan *factor confirmatory* dengan SEM diperoleh bahwa masing-masing indikator dari kepemimpinan spiritual, komunikasi organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan memiliki P kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa model *confirmatory* untuk semua variabel penelitian dapat diterima. Artinya bahwa indicator-indicator kepemimpinan spiritual semuanya valid.

#### Penilaian Model SEM

Hasil uji SEM menunjukkan bahwa model kurang diterima karena adanya beberapa kriteria penilaian *goodness-of-fit indices* yang kurang memenuhi syarat Keterangan :

X1 : Kepemimpinan spiritual  
X2 : Komunikasi organisasional  
Y1 : Kepuasan karyawan  
Y2 : Komitmen organisasional  
Y3 : Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil di atas maka model SEM sebagai berikut :

$$Y3 = -0,461 X1 + 0,763 X2 + 0,008 Y1 + 1,003 Y2$$

Squared multiple correlation 0,972

$$Y2 = 0,606 X2 + 0,189 X2 + 0,452 Y1$$

Squared multiple correlation 0,716

$$Y1 = 0,351 X1 + 0,469 X2$$

Squared multiple correlation 0,330

#### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan model SEM cukup baik untuk menggambarkan kinerja karyawan PT. Telkom (Persero) Tbk. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SEM diketahui bahwa dampak kepemimpinan spiritual dan komunikasi organisasional terhadap kinerja karyawan, tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui suatu proses pembentukan sikap dalam diri bawahan, sebelum berperilaku. Kepemimpinan spiritual berperan efektif untuk menggerakkan individu-individu agar berperilaku searah pencapaian tujuan organisasi, melalui proses mempengaruhi, pengarahan dan pemotivasian. Kepemimpinan spiritual yang efektif mendorong lahirnya sikap positif individu, baik dalam bentuk komunikasi ataupun komitmen karyawan. Pada sisi lain, komunikasi organisasional baik formal maupun informal merupakan sarana efektif untuk mendorong efektifitas organisasi. Komunikasi akan memperlancar proses pertukaran informasi antar anggota organisasi, baik komunikasi dua arah atasan-bawahan dan bawahan-atasan, serta antarbawahan. Bagi organisasi, komunikasi merupakan alat penting untuk pengendalian, motivasi, dan sumber informasi pengambilan keputusan. Adapun bagi bawahan, komunikasi merupakan alat pengungkapan perasaan kepada anggota lainnya dan memenuhi kebutuhan sosialnya. Intinya, melalui komunikasi, anggota organisasi dapat saling berbagi informasi,

Table 4  
Hasil Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R	P
Y1←X1	0,351	0,320	1,096	P>0,1
Y2←X1	0,606	0,343	1,764*	P<0,1
Y3←X1	-0,461	0,471	-0,979	P>0,1
Y1←X2	0,469	0,296	1,582	P>0,1
Y2←X2	0,189	0,316	0,597	P>0,1
Y3←X2	0,763	0,380	2,007**	P<0,05
Y2←Y1	0,452	0,138	3,270***	P<0,01
Y3←Y1	0,008	0,253	0,033	P>0,1
Y3←Y2	1,003	0,465	2,157**	P<0,05
Squared multiple correlation Y1	0,330			
Squared multiple correlation Y2	0,716			
Squared multiple correlation Y3	0,972			

Sumber : Data primer yang diolah (2007)



mereduksi keraguan dan ambiguitas informasi. Kondisi demikian akan mendorong lahirnya perasaan nyaman dan menyenangkan (kepuasan kerja), menumbuhkan rasa saling percaya, memperkuat komitmen dan motivasi kerja. Selanjutnya, kepuasan dan komitmen secara bergandengan akan memperkuat intensitas motivasi atau upaya (*effort*) karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa upaya individu, yang mencerminkan bentuk perilaku dari motivasi merupakan determinan penting bagi kinerja individu. Meskipun individu memiliki kemampuan tinggi, belum tentu berkinerja tinggi, jika motivasinya rendah. Sementara itu, tingkat upaya individu sangat ditentukan oleh sikap yaitu komitmen. Komitmen sangat berperan dalam menstabilkan motivasi individu, yaitu manakala kepuasan yang diharapkan tidak terpenuhi

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan Nowack (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh efektif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga tidak konsisten dengan temuan Gary dan Laidlaw (2004) bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja menyeluruh (*overall job satisfaction*).

Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan temuan Brunetto dan Farr-Wharton (2002) bahwa komunikasi atasan (supervisor) dengan bawahannya berpengaruh terhadap kepuasan kerja bawahannya. Hal tersebut dimungkinkan komunikasi yang terjadi kurang transparan sehingga menimbulkan ambiguitas (*ambiguity*) bagi bawahan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Testa (2000) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil studi lebih lanjut terhadap perbandingan model SEM, menyimpulkan bahwa model yang menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel mediator antara kepuasan dengan upaya terbukti lebih baik daripada model ketika kepuasan menjadi variabel moderator antara komitmen organisasional dengan upaya. Berdasarkan studi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja meru-

pakan antesenden bagi komitmen, dan selanjutnya komitmen mempengaruhi tingkat upaya, yang mencerminkan kekuatan motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Brown dan Gaylor (2002) bahwa komitmen organisasional sebagai antesenden kepuasan kerja. Hasil ini juga mendukung temuan Richards, *et al.* (2002) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Konsisten dengan temuan Yousef (2000) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan dimoderatori oleh komitmen organisasional.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Telkom Divre IV Jawa Tengah. Artinya bahwa nilai-nilai spiritual yang diterapkan oleh para pimpinan di Telkom Divre IV Jawa Tengah tidak mendorong kepuasan dan kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan karyawan Telkom telah memperoleh pelatihan ESQ, sehingga terjadi penguatan nilai spiritual dalam diri karyawan untuk bekerja dengan optimal tanpa harus tergantung pada kepemimpinan. Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan komitmen organisasi. Dengan demikian model komunikasi yang diterapkan oleh pihak manajemen mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Telkom Divre IV Jawa Tengah. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada Telkom Divre IV Jawa Tengah. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi akan meningkatkan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alimo-Metcalfe, B. dan Alban-Metcalfe, R. J. (2001), *The Developmen of a New Transformational Leadership Questionnaire*, Journal of Occupational and Organization Psychology, No.74, pp. 1-27.
- Anshari. (1993), *Wawasan Islam : Pokok-Pokok Pikiran tentang Islam dan Umatnya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizatioal Development, *Research in organizational Change and development*, No. 4, pp. 231- 272.
- Brodbeck, Felix., Frese, Michael, Javidan, Mansour. (2002), Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance: *Academy of Management Executive*, ISSN: 1079 -5545, Vol. 16, Iss:1, tpp.16.
- Brown, U.J. and Gaylor, K.P. (2002), Organizational Commitment in Higher Education. *Working Paper School of Business*, Departement of Management and Marketing. Jackson State University.
- Brunetto, Yvonne and Farr-Wharton. (2002), The Impact of Supervisor Communication on The Job Satisfaction of Early Career Police Officer IFSAM 2002. *Conference Gold Coasts*.
- Chen, Li Yueh. (2004), Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2, pp.432.
- Conger, J.A., and Kanungo. R.N. (1988), The Empowerment Process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482
- Day, D.V. and Lord, R.G. (1988), Executive Leadership and Organizational Performance : Suggestions for a New Theory and Methodology, *Journal of Management*. Vol. 14 ,No. 3, pp.1-15.
- Dent Eric B and Higgins M Eileen. (2005), Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Denitions, Distinctions, and Embedded Assumptions, *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5, pp 625.
- Feinstein, Andrew Hale and David Vondrasek. (2001), A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Vol. 32, pp. 1-12.
- Fry Louis W, Vitucci Steve, Cedillo Marie. (2005), Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline," *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5, pp 835.
- Giacalone, R.A., & Jurkiewicz,C.L.(2003), Toward a Science of Workplace Spirituality, *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Pp. 3-28. New York.
- Gibson Ivancevich Donnely. (1995), *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.
- Gray, Judy and Heather Laidlaw. (2004), Improving The Measurement of Communication Satisfaction, *Management Communication Quartely*. Vol. 17, No. 3, pp. 425-448.
- Hamid, (1997), *Sumber daya Manusia Yang Produktif : Pendekatan Al-Qur'an dan Sains*, Alih Bahasa : Noorhakim, Jakarta : Penerbit Gema Insani Press..
- Hendricks Gay dan Kate Ludeman. (2002), *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionarities with Their Feel on the Ground*, New York: Bantam Books.
- Herchel N Chait. (1998), Commitment in the Workplace : Theory, Research & Application," *Personnel Psychology*, Vol. 51.
- Hofstede, Geert. (1980), *Culture's Consequences : international Differences in Work Related Values*, Sage Publication, Beverly Hills, California.
- Hosking, D.M. (1988) Organizing, Leadership, and Skillful Process," *Journal of Management Studies*, No.25, pp.147 -166.

- Humphreys, J. H. (2001), *Transformational and Transactional Leader Behavior, The Relationship with Support for E-Commerce and Emerging Technology*, Journal of Management Research, No.1, pp.149-159.
- Kalbers, P., Lawrence and Timothy J. Forgarty. (1995), Profesionalism and It Consequences: A Study of Internal Auditors,” Auditing: *A Journal of Practice*, Vol. 14, No. 1, pp. 64-86
- Kaplan, R.S. & Norton,D.P.(1992), The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, No. 70, pp. 71-79.
- Kirkpatrick, S.A., and Locke, E.A. (1991). “Leadership: Do traits matter?”, *Academy of Management Executive*, pp. 48 – 60.
- Koene, Bas A.S., Vogeelar, Ad LW., Soeters, Joseph L. (2002), “Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effectin Chain Organizations”, *Leadership Quartely*, ISSN: 1048-9843, Vol. 13, Iss:3, pp.193.
- Kotter, John P., and Heskett, James L. (1997), “*Corporate Culture and Performance (Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja)*”, Edisi Bahasa Indonesia, Asia: PT. Prenhallindo.
- Kreitner, R. Dan Kinicki, A. (2001), *Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw-Hill Higher Education.
- Li Yeuh Chen, (2004), “Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Midlle Sized Firms of Taiwan”, *The Journal of American Academy of Bussiness*, Cambridge, September 2004.
- Luthans, F. (1995), “*Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> edition”. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
- Malone,P.F & Fry,L.W. (2003), “*Transforming Shools Through Spiritual Leadership: A Field Experiment*”. Paper Presented at the Academy of Management, Seattle.
- Meyer,J.P. and Allen, N.J. (1991), “A Three Component conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, No. 2, pp. 224 -47.
- Muchiri Michael Kibaara. (2002), “The Effects of leadership style on Organizational Citizenship Behavior”, *Gadjah Mada International Journal of Business*, May, Vol. 4, No. 2, pp. 265 – 293.
- Nowack, Kenneth. (2004), “Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace”. Working Paper. Consulting Tools Inc.
- Percy, Ian. (2003),“*Going Deep. Exploring Spirituality in Life and Leadership*”, Arizona: Inspired Production Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996), “*Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*”, *Journal of Manajement*, Vol. 22, No. 22, 259-298.
- Rivai, Veithzal. (2001), “Beberapa upaya untuk meningkatkan motivasi kerja profesional staf : survei di Bank pemerintah (Bank Mandiri, BNI, BRI, dan BTN) 2000”, *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Juli
- (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (2001), “*Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*”. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Testa, Mark R. (2001), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effeort in the Service Environment”. *Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 3, pp. 226-237.
- Tobroni. 2005, “*The Spriritual Leadership*”, Penerbit UMM Malang.